

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**Estrategias de cobranza para mejorar la liquidez**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
BACHILLER EN CONTABILIDAD**

**AUTOR**

**Dalila Elizabeth Bances Acosta**

**ASESOR**

**Leoncio Oliva Pasapera**

**<https://orcid.org/0000-0002-8347-2008>**

**Chiclayo, 2021**

## Índice

Resumen.....	3
Abstract .....	4
Introducción .....	5
II. - Método .....	7
III.- Desarrollo y discusión.....	7
Diagnostico situacional de las cuentas por cobrar .....	7
Medición de la liquidez.....	10
Morosidad de las pensiones escolares.....	11
Importancia de las estrategias de cobro .....	11
IV.- Conclusiones.....	15
V.- Referencias.....	17

## **Resumen**

Las estrategias de gestión de cobranzas de los colegios deben alcanzar los niveles de eficiencia para lograr resultados positivos, por lo cual la gestión empresarial de la gran mayoría de entidades de servicios educativos es una herramienta de suma importancia para que enfrenten diversos cambios económicos. Esta investigación tiene como finalidad analizar la importancia de la gestión de cobranza en los centros educativos, e identificar las posiciones de los autores sobre si es el elemento primordial para la mejora de la liquidez. Como metodología se aplicó la revisión literaria de autores y documentos.

**Palabras clave:** Estrategias de cobranza, cuentas por cobrar, liquidez

### **Abstract**

The collection management strategies of schools must reach efficiency levels to achieve positive results, for which the business management of the vast majority of educational service entities is a very important tool for them to face various economic changes. The purpose of this research is to analyze the importance of collection management in educational centers, and to identify the authors' positions on whether it is the essential element for improving liquidity. As a methodology, the literary review of authors and documents was applied.

**Keywords:** Collection strategies, accounts receivable, liquidity

## Introducción

La educación es un derecho importante e irremplazable que posee el ser humano. Debido a ello las instituciones educativas privadas optan por invertir en este rubro, pero la gran mayoría no perciben el cobro de las pensiones a tiempo a causa de las deficientes estrategias de gestión de cobranzas, el cual les ha generado problemas de desequilibrio financiero ocasionado por la poca liquidez corriente no permitiéndoles cancelar sus deudas inmediatas.

El retiro de alumnos debido a los cambios salariales de los apoderados, la desorganización de sus gastos, el pago de bienes o servicios suntuarios y el aumento de las mensualidades escolares ha ido incrementando a pesar de que el 77% de los estudiantes muestran un excelente rendimiento académico en comparación a los que provienen de escuelas nacionales. Un gran número de progenitores de diferentes ciudades de Lima y provincias se demoran hasta 3 meses para cancelar las pensiones de sus hijos; pero existe un minúsculo grupo que prolongan la deuda pendiente hasta 7 meses. Es por eso que, la Asociación de Colegios Privados de Lima piensa establecer una central de riesgo que sirva como base para que los colegios logren conocer antes de brindar sus servicios académicos, quién es el cliente y el nivel de responsabilidad que tienen para cancelar las obligaciones mensuales (Manes, 2005), puesto que los centros educativos no tienen autoridad para reclamar adelantos de las mensualidades escolares a los apoderados, y si ellos intentaran realizar el cobro de las pensiones atrasadas de manera abrupta serán sancionados por la Comisión de Protección al consumidor del Indecopi, en donde harán prevalecer las leyes: 26549, Ley de los Centros Educativos Privados; y la ley 27775, Ley de Protección de la Economía Familiar.

Celín (2011), en su investigación menciona, que estas normas jurídicas dificultan el proceso de cobro y la implementación de estrategias que sirvan para mitigar el problema por el que atraviesan, y señalan que, ante la impuntualidad del pago de pensiones escolares, el proceso de cobro deberá ser realizado apropiadamente, sin denigrar psicológicamente al estudiante, ni perjudicarlo en su desempeño académico, no prohibiéndoles el derecho a dar exámenes, ni a dejar de asistir a clases, pero la entidad si tiene la potestad para retener las libretas de notas de sus estudiantes hasta en el momento que las cancelen.

Los ingresos en las organizaciones educativas privadas provienen del pago de matrículas y pensiones escolares, pero no son percibidas en las fechas estipuladas a causa de que existen falencias para realizar el cobro como: el uso empírico de gestión de cobranza, las funciones del

personal no son definidas correctamente, la poca comunicación entre los apoderados y los representantes de la institución, la aparición enfermedad nuevas, las cuales han afectado a los colegios ya que al no estar preparados ante esta eventualidad tuvieron que dejar de laborar por un tiempo y buscar la manera para seguir brindando sus servicios, pero con un costo menor para que no opten por trasladarse a otras instituciones. Esto afecta en la recaudación de sus ingresos mensuales y al presupuesto de sus egresos mensuales ya que los objetivos trazados corren el riesgo de no cumplirlos limitados. A raíz de ello en el presente artículo de revisión se plantea la pregunta: ¿Las estrategias de cobranza aseguran una liquidez adecuada en las organizaciones educativas?, para lo cual se realizó una evaluación documental y de contenidos de: estrategias de cobro y gestión financiera.

El presente artículo de revisión tiene como objetivo analizar la importancia de las estrategias de gestión de cobranza en los centros educativos, e identificar las posiciones de los autores sobre si es el elemento primordial para la mejora de la liquidez.

## **II. - Método**

La investigación bibliográfica se llevó a cabo utilizando el criterio geográfico- espacial, buscando describir las características de cobro que emplean otros colegios a nivel internacional, nacional y local.

Aborda cuatro apartados: el diagnóstico situacional de los colegios al no hacer uso de estrategias de cobro, la delimitación de su liquidez, el nivel de morosidad, la importancia que tiene al proponer estrategias de cobro, y las conclusiones. Además, pretende servir de base para otras investigaciones. Se revisaron fuentes secundarias como: artículos, tesis, revistas científicas, libros y otros conocimientos científicos de autores, publicados en bases de datos como: aliciaconcytec, scielo, dialnet, y redalyc.

## **III.- Desarrollo y discusión**

El desarrollo de este apartado se realizó en función a dar respuesta a la interrogante planteada: ¿Las estrategias de cobranza aseguran una liquidez adecuada en las organizaciones educativas?

### **Diagnostico situacional de las cuentas por cobrar**

Hoy en día invertir en el sector educativo es rentable porque en él se perciben ingresos provenientes de las mensualidades escolares, pero desafortunadamente un gran porcentaje de las instituciones presentan problemas de liquidez a causa de que las deficientes estrategias que estos emplean para realizar el cobro de las pensiones escolares (Malta; 2002).

A inicios del año 2020, ante la aparición de enfermedades nuevas como el COVID-19, el aislamiento social generó desempleo en la ciudadanía y pérdidas para los diferentes sectores en especial para el sector educativo. Según el reporte del Banco Interamericano de Desarrollo (2020), refiere que “la pandemia de COVID-19 ha impactado directamente los sistemas educativos de todos los países de la región, afectando a estudiantes, hogares, ministerios, secretarías, centros educativos, docentes y directivos...en 25 países” (p.3). Y “el cierre de los centros educativos como parte de las acciones para contener la propagación del virus tiene a más de 165 millones de estudiantes sin asistir a los centros de enseñanza” (p.3).

Todos los países se han visto involucrados y para mitigar los efectos de la pandemia y preservar los servicios de enseñanzas, en el Perú, el MINEDU mediante la resolución

ministerial N°160-2020, señaló que las clases no se podían dar de manera presencial, pero les dio la opción de brindarlas a distancia. Cabe recalcar que el costo del servicio educativo se reduciría porque al ser dictados de manera virtual ya no incurrirían en gastos. A pesar de la reducción de mensualidades algunos padres han decidido retirar a sus hijos y trasladarlos a un colegio nacional. Esta situación ha hecho que dichos centros se sientan limitados para continuar, a pesar que cuentan con equipos de cómputo, profesores capacitados que trabajan con motivación. Añadido a ello, las normas y las leyes vigentes dificultan la recaudación de sus ingresos (Manes, 2005).

Hoy por hoy, los encargados no establecen estrategias para la recepción del efectivo, no comunican a los clientes todo lo que esté relacionado con el servicio que prestan, no brindan facilidades, ni hacen nada para exigir la promesa de pago, los cobros lo realizan de manera empírica a base de experiencia, el personal quien realiza el cobro no está capacitado para tratar a los diferentes clientes, emplean un solo material para llevar el control de sus cuentas, no miden sus gastos mensuales, no brindan información al cliente, ni comunican de manera anticipada a su buzón de mensajes especificando montos, fechas de vencimientos de la deuda, entre otras cosas (Morales y Morales, 2014). Esta situación trae como consecuencia la pérdida de calidad educativa y las limitaciones en el desarrollo del proyecto.

Las cuentas por cobrar otorgan derechos a los acreedores sobre los clientes por haberles otorgado cierta cantidad de bienes o servicios en una determinada fecha., y en el momento en que algunos clientes no logran cancelar las deudas se producen las cuentas incobrables (Meza, 2007). El gestor de cobranza, debe tener cualidades, habilidades, y un amplio conocimiento de las actividades del negocio para que opere sin perjudicarla y logre satisfacer a su comprador; así mismo deberá cobrarlo en el momento pactado y no darse el lujo de esperar al momento que los apoderados decidan cancelarlas (Van Horne y Wachowicz; 2002). Con relación a ello, Álvarez (2013), determina que las variables que inciden en el control de las cuentas por cobrar son:

Los clientes, es de suma importancia conocer el perfil del progenitor o apoderado. Por ende, para saber si el padre de familia es un buen pagador, se debe analizar si cuenta con algún sustento que avale que pagará la obligación contraída. Estos se clasifican como: clientes puntuales y deudores. El primero cumple con el pago en las fechas establecidas, en comparación con el segundo tipo de cliente. (Brachfield; 2009) Los clientes morosos son 5: deudores fortuitos, tienen voluntad para cancelar lo que deben, pero no poseen liquidez para

hacerlo y para que logren cancelar la deuda, se le concede una modalidad de pago más flexible; deudores incompetentes y/o desorganizados hace referencia a las personas que tienen capacidad de pago, pero desconocen que tienen deudas que pagar, debido a la falta o déficit del personal que les comunica, y les hacen recordar sobre esta situación; morosos intencionales, son aquellas personas que tienen la disponibilidad de liquidez, pero no desean cancelar la deuda, ellos solo quieren satisfacer sus necesidades de manera gratuita, en este grupo existen aquellas personas que tarde o temprano cancelan y los que nunca pagan; deudores circunstanciales son aquellos que poseen dinero para pagar la deuda, pero no lo hacen debido a que se encuentran en juicio, optando por no cancelarlo; y los deudores negligentes, son conscientes de las deudas que han contraído, y no tienen interés para cancelarla.

Las estructuras organizativa y operativa, permiten lograr los objetivos definidos sobre la base de una estrategia (Molina, 2005). Para ello se debe instaurar funciones de acuerdo a la actividad que realizan los encargados y organizarlos. Los puntos claves son: saber quién es tu personal, con quien trabajas, cual es la visión-misión de la entidad. Actualmente los directivos académicos realizan ciertas funciones administrativas como: el manejo de los recursos económicos de la misma; supervisan los contratos del personal que labora y llegan a tomar decisiones (Malta, 2002). Muchas veces el director académico es quien se hace responsable de la gerencia y tiene la potestad para tomar decisiones (Barquero, 1999: p.10). Esto ha traído como consecuencia la caída de muchas escuelas, dado que cada área debe ser desarrollado con el personal adecuado y capacitado que ayuden a mejorar la economía de la sociedad.

Los Procedimientos y normas establecidos a los colegios privados dificultan al área de cobranza, no les permiten ejecutar acciones oportunas para dar solución a la problemática de liquidez. Según Morales y Morales (2014), menciona que, la cobranza se debe desarrollar en 4 fases: cobranza preventiva, administrativa, recuperación de las cuentas morosas y la extinción de las deudas. En la primera fase, el encargado debe realizarla con el propósito de hacerles recordar la fecha que deben cancelar, el cual evitará que los clientes vulneren el acuerdo pactado. Esto se realiza mediante: llamadas telefónicas, mensajes a su buzón, entre otras. Seguido a ello para que se efectuó la cobranza administrativa, el personal responsable deberá ejercer más trabajo para poder lograr que los clientes cancelen la deuda vencida, dando constante seguimiento a los deudores y enviando reportes a su dirección de domicilio con la finalidad de que cancelen la deuda en un periodo corto y prudente, y si no tienen capacidad para cancelarlo, llegar a un acuerdo, el cual les evita tener problemas mayores. Añadido a ello,

la recuperación de las cuentas morosas, la persona encargada ha debido de aplicar sus conocimientos para lograr cobrar y recuperar las cuentas vencidas y, tendrá en cuenta el tiempo en que venció la deuda y los gastos que incurrieron en el proceso. Para finalizar como última etapa es la extinción de la deuda, se efectúa cuando la deuda es cancelada por completo.

Las formas para realizar el pago de pensiones deben ser fáciles para el padre de familia, en donde le reduzca tiempo, no tenga la necesidad de salir y deje de realizar otras cosas. En alusión a ello, Manes (2005) menciona que, las entidades educativas no solo deben emplear un solo medio para que puedan recuperar su dinero, entre ellos menciona que pueden realizarlas a través de: transferencia bancaria, es un método muy fácil debido a que el padre de familia realiza los pagos mediante su teléfono celular, a través de una aplicación de la entidad financiera en donde mueve su efectivo a una cuenta bancaria. No hay necesidad de tenerlo físicamente, pero si informarse; o mediante efectivo, en el cual el padre de familia deberá acercarse a la institución para cancelar los servicios.

### **Medición de la liquidez**

Los estados financieros son una herramienta que muestra el desempeño del establecimiento, cómo se encuentra la empresa en un determinado periodo, si está marchando de manera positiva o negativa; y si los resultados no fueran los esperados permitirá realizar cambios y estrategias. Es indispensable que la razón sea mayor a 1, dando a entender que si cuenta con liquidez para responder sus obligaciones (Nava & Marbellís, 2009).

El análisis de los indicadores financieros es un instrumento que sirve de guía para que los representantes de los centros educativos privados identifiquen si la institución cuenta con liquidez. Para Ordoñez (2015), este análisis está basado en el cálculo, y “...permite evaluar la posición financiera y los resultados de las operaciones presentes y pasados, de una empresa con el objetivo primario de hacer mejores evaluaciones y predicciones acerca de su operación y el desempeño futuro” (pág. 4). Además, tiene como objeto “conseguir una información distinta y complementaria a la de las cifras absolutas” (pág. 5).

Del mismo modo Aching (2005), refiere que los indicadores que influyen para determinar la liquidez de una empresa son: la razón circulante, la cual se aplica para poder delimitar las posibilidades que tiene una compañía para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, teniendo en cuenta que, a mayor razón, la liquidez de la empresa es mayor; la prueba del ácido, se

encarga de determinar si el negocio tiene la capacidad para poder cumplir con sus responsabilidades sin tomar en cuenta a sus inventarios debido a que estos son menos líquido; y el capital neto de trabajo, sirve para saber cuánto dinero debe liquidar para el pasivo corriente.

### **Morosidad de las pensiones escolares**

En la actualidad la mayoría de negocios quiebran por la demora del pago de pensiones por parte de los apoderados y la falta de medidas que puedan contrarrestar lo que dice la ley, en pocas palabras porque la morosidad no es tratada a tiempo.

En relación a lo mencionado por otros autores, Celín (2011) precisa que la morosidad es la demora o falta de cumplimiento del pago de una obligación que hace que la empresa que brinda el servicio se vea perjudicado, ya que no tendrá la capacidad para cancelar sus deudas.

La recaudación del dinero de las mensualidades de los alumnos es determinada según la forma de pago, las cuales se consideran como: buenos, regulares y malos. Las cuentas por cobrar son buenas siempre y cuando los padres de familia cancelen en la fecha que corresponde, regular cuando demoran 1 mes aproximadamente, y malos cuando la demora es mayor a un mes de la fecha pactada en que debieron haber abonado por dicho servicio recibido (Córdova, 2005).

### **Importancia de las estrategias de cobro**

(Chávez, 2003) Hacer uso de las estrategias de cobranzas contribuye positivamente, ya que permite la mejora de la gestión de cobro y se logra obtener óptimos resultados. Las fechas, técnicas de pago y las políticas de cobranza son factores determinantes para que mejore la gestión mencionada, por esta razón deben realizarse antes de que la deuda venza. Para Córdova y Julca (2005), las estrategias a desarrollar son:

### **Políticas de cobranza**

En el área de cobro se establecerán un conjunto de políticas de cobro de pensiones, en la cual el tiempo y la forma de hacerlo son factores importantes para que el padre de familia logre cumplir con lo pactado, y la institución cuente con liquidez corriente, evitando situaciones que compliquen las enseñanzas académicas. Entre ellas tenemos: establecer en el reglamento las fechas de pago de las pensiones escolares; así mismo entregar una boleta de pago en el

momento que momento que cancelan el servicio que le brindan. La cancelación se puede realizar en efectivo o cuenta corriente. Cabe recalcar que, la información que los establecimientos tengan es la clave para la toma de decisiones, es por eso que ante la escasez de ello tendrá consecuencias negativas para el negocio (Chávez, 2003).

### **Procedimiento para efectuar la cobranza**

El área administrativa es el responsable de realizar el cobro, deberá optimizar el tiempo y los recursos mediante: la motivación mostrar con claridad las bondades que trae el pago de la mensualidad anticipadamente; pero si el deudor paga después de la fecha se le dará a conocer las consecuencias negativas que contraerá dicha situación. Para ello recurrirá de los siguientes medios: comunicación amistosa, es uno de los medios en donde se realizará el cobro e iniciará contacto con los apoderados. Aquí se les recordará a los padres de familia 10 días antes del vencimiento, se les enviará mensajes de texto a su número celular o a través de las redes sociales como: Facebook, Gmail, WhatsApp. Otra opción es a través de su página oficial del colegio compartiremos videos alentadores en donde enseñen como deben administrar sus finanzas personales y muestren las actividades que día a día los profesores y alumnos desarrollan. Adicional a ello se publicarán mensajes alentadores para el buen pagador. De la misma manera, la carta es un documento que deber contener la identificación del acreedor, el mensaje que solicite acercarse a cancelar la pensión del estudiante. Después del vencimiento, el lenguaje que se emplee en la conversación telefónica con el deudor debe ser claro, inteligible y sin tecnicismos; la persona encargada de desarrollar esta actividad deberá poner en práctica sus técnicas de comunicación y emplear expresiones positivas, saber llegar hacia el cliente, en donde se logren llegar a un acuerdo mediante este medio.

Para lograrlo deberá contar con una base de pago y, proporcionar prórrogas de pago siempre y cuando se apersonen al colegio, deberá poner en práctica la capacidad que tiene para recuperar la cartera de clientes.

Si el padre de familia no se acerca a cancelar la deuda, se aplazarán los exámenes de su menor hijo hasta que la cuenta sea saldada. En caso de que el padre solicite una prórroga del pago de la pensión escolar, deberá entregar una solicitud donde explique los motivos del retraso. De ser aprobada la solicitud, el apoderado o padre de familia tendrá que firmar el acta de compromiso donde acuerde cancelar sus haberes con la institución en el plazo que el director decida, pero no debe ser mayor a un mes. Y si por voluntad decidiera adelantar la mensualidad se le deberá proporcionar un descuento y entrará a un sorteo.

Solo se permitirá retrasarse un mes, siempre y cuando el deudor se acerque a la entidad y

dé conocimiento de la situación que atraviesa y asumirá el compromiso de realizar el pago mediante un documento. Una vez que cancele la mensualidad retrasada se le entregará la boleta. Si en caso no llegaran a cancelarlas, se tomarán otras medidas para que el representante asuma la deuda, y se le retendrá cualquier documento académico del estudiante.

Reestructuración de las áreas administrativas según la función del personal del colegio.

Es conveniente que el manejo administrativo requiera de una reorganización, para cual deberá estar cargo de una persona responsable y sea ideal para entregar reportes en un determinado tiempo. El área de tesorería ayuda en el manejo diario de los recursos de dinero de la empresa ya que muchas veces la administración no es tan fácil como se piensa (Chávez,2003). De igual forma el perfil del promotor, secretaria y director académico debe ser claro para que logré realizar sus actividades. La función del tesorero moderno comprender mucho más allá de un simple manejo de los compromisos de pago, sino también los compromisos de cobro de la propia actividad de cada empresa

### **Lineamientos de los gastos operativos**

Debido al problema de efectivo que las entidades privadas atraviesan, no se podrán programar talleres fuera de las horas académicas. Además, se optará por aumentar el uso de los medios electrónicos con la finalidad de reducir gastos en materiales, ya sea fotocopia, papelotes, plumones, etc.

En este trabajo se demuestra que, las estrategias de cobranzas si aseguran la liquidez de las organizaciones, y para poder explicar, Manes (2005) señala que, los procesos de cobranza, permiten lograr la recuperación de las deudas contraídas por los clientes y deben ser aplicados de manera oportuna. Así mismo Malta (2002) en investigación diseñó un modelo de gestión de cobranza para mejorar la gestión financiera de la Unidad Educativa Particular Central de Santo Domingo, y determinó que dicha gestión de es importante porque cumple el rol de controlar, vigilar y velar por el bienestar de la economía y solvencia de la institución.

A modo de discusión, se puede afirmar que los autores afirman que las estrategias de gestión de cobranza son pieza fundamental para el desarrollo de las instituciones, porque ante situaciones inesperadas permite contrarrestar dicha situación siempre y cuando cuenten con información precisa, sin embargo, los gestores, algunas veces no les brindan la importancia necesaria.

Para el análisis de los estados financieros se tomó en cuenta a Álvarez (2013) quien mencionó que los dichos estados son documentos estratégicos que determinan el manejo de la empresa, detectan problemas financieros, y contribuyen para dar solución. De la misma manera Aching (2005) en su investigación concluyó que el análisis de liquidez determina la capacidad que tiene la empresa para generar más liquidez y poder equilibrar sus gastos. Cabe recalcar que el análisis de liquidez delimita la situación económica de los colegios, además facilita a los empresarios en la toma de decisiones, logra identificar las fortalezas y debilidades mediante el análisis de la información. En conclusión, los autores analizados coinciden que el análisis financiero es una herramienta fundamental para una organización y que al aplicarlo determina la gestión de sus recursos con que disponen y cuando sucedan cambios sociales podrán tomar decisiones certeras.

Con respecto a la morosidad de las cuentas por cobrar, Celín (2011) enfatiza que la morosidad es resultado de la mala gestión de la recaudación de las mensualidades escolares, la poca intervención del estado, lo cual hace que las escuelas se sientan limitadas para desarrollarse económicamente, ya que ellos no tienen facultad para retener sus libretas de notas, ni para negarles el ingreso a los estudiantes por no haber cancelado las pensiones escolares. En relación a ello Córdova (2005) menciona que la morosidad no permite que la entidad logre provisionar sus gastos, ni siga invirtiendo. De ello se puede rescatar que la demora del pago es una causa negativa originado por no cancelar las cuotas pactadas en la fecha pactado, el cual limita la recaudación de las mensualidades escolares, por ende, genera problemas de liquidez.

Las técnicas facilitan a las instituciones educativas particulares y, para que aprovechen racionalmente las circunstancias y potencializar las decisiones que se van a tomar, Córdova y Julca (2005) añaden que, los colegios privados deben considerar plantear estrategias con la finalidad de poder dar solución a la baja entrada de dinero. Así también Chávez (2003) nos dice que las estrategias de cobro de pensiones escolares son importantes porque permiten a los negocios ser más precavidos, tomen mejores decisiones y evita que entren en riesgo financiero. Resumiendo lo antes mencionado, llego a la conclusión que al proponer estrategias de cobro ayuda a dar soluciones a ciertos problemas por la que atraviesan ciertas empresas, para ello se deben establecer pautas, políticas de cobranza, entre otras cosas.

#### **IV.- Conclusiones**

Tras el análisis de los aportes, se puede afirmar que el uso de estrategias de cobranza asegura liquidez en las instituciones educativas privadas ya que si no lo hacen tendrán pérdidas económicas, corren peligro de cerrar o quebrar porque si existiera carencia de estrategias de gestión de cobro esto conlleva a un riesgo de liquidez limitando las inversiones y el cumplimiento de obligaciones, llegando a entender que la gestión de cobranzas contribuye en la dosificación de la liquidez, para mejorar el rendimiento de sus riquezas; es por eso que la incorporación de estrategias de gestión de cobranza permite que los colegios se fortalezcan financieramente, logren lidiar con el cliente para recuperar la cartera vencida; cumpla con los objetivos trazados, tenga un mayor control de los cobros de los servicios educativos que brinda, y no correrá riesgos para seguir en el mercado. A ello se añade que, administrar los recursos económicos de la organización no es cosa fácil, de tal manera que el encargado debe ser creativo para que obtengan ingresos, evite que el dinero demore en ser cobrado y mantenga a dicho centro en el mercado competitivo.

Con el análisis de sus indicadores financieros la entidad mide el nivel de su liquidez y la condición económica en que se encuentra anualmente ya que los ingresos varían anualmente a causa de diversos factores sociales, por lo que debe contar con información precisa y actualizada de todas sus operaciones que realiza para poder convertir sus activos en dinero.

El nivel de morosidad en el sector educativo ha incrementado como consecuencia del atraso de los pagos mensuales a causa de que el padre de familia se excusa en las leyes que los protegen, y también se sabe que a pesar de que los apoderados se ponen al corriente estos generan desestabilidad económica para los colegios.

Hoy en día, realizar cambios en el manejo de gestión de una institución educativa es una gran oportunidad de supervivencia. Los centros prestadores de servicios educativos deben tener un plan de cobranza donde den seguimiento a tesorería, realicen auditorías, arqueos y conciliaciones de caja para estar al tanto de la situación financiera; así mismo deben establecer una conexión entre padre de familia y el colegio, para ello la figura del director y del personal que realiza las cobranzas son fundamentales.

Es pertinente plantear posibles nuevas líneas de investigación, dado los cambios futuros en la economía, la turbulencia generada por la pandemia COVID 19 en todas las naciones, el uso intenso de la tecnología, y los cambios en las conductas de los consumidores, etc., generarán

nuevos desafíos para la gestión de las instituciones, se necesitarán mayores niveles de conceptualización de la estrategia empresarial para la sostenibilidad, temas como optimización de recursos, economía circular y estrategia, educación y cultura emprendedora, finanzas sostenibles en organizaciones de servicios, etc.

## V.- Referencias

Aching, J. (2005). Ratios financieros y matemáticos de la mercadotecnia (1ra edición). Lima, Perú. Prociencia y cultura S.A.

Araiza, M (2005). Administración de las cuentas por cobrar (1era edición). México; México: Macchhi Grupo.

Álvarez, J. (2013). Estrategias para la formulación de Estados Financieros, Cierre Contable y Tributario con aplicación NIFF y Normas Tributarias. Perú: Biblioteca Nacional del Perú.

Recuperado de:

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12330/araya\\_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12330/araya_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Barquero Juárez, J. (2015). Sistema de gestión y la mejora continua (1ra edición). Madrid, España: Egregius.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). La educación en tiempos de coronavirus. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-educacion-en-tiempos-del-coronavirus-Los-sistemas-educativos-de-America-Latina-y-el-Caribe-ante-COVID-19.pdf>

Chávez, J. (2003). Finanzas Teoría aplicada para empresas (1ra edición). Quito, Ecuador: Abya- Yala.

Celin, A. (2011). Ley fundamental de educación (1ra edición). San José, Costa Rica: EUNED.

Congreso de la República (2002). Decreto Supremo N°0005-ED. Recuperado de: <http://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/clproley2001.nsf/pley/77CD5524514BF8FF05256E750075DDDB0?opendocument>

Córdova & Julca. (2005). Implementación del Modelo CMR para una institución educativa: caso de aplicación FISI- UNMSM (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Ley de Protección a la Economía Familiar respecto al pago de pensiones en centros y Programas Educativos privados, artículo 2(4 de marzo del 2019). En: Ley n°26449. Recuperado de:

[http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos\\_de\\_Ley\\_y\\_de\\_Resoluciones\\_Legislativas/PL0395820190304.pdf](http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0395820190304.pdf)

Malta, L. (2002). Economía de la Educación: Gestión Financiera de Proyectos Educativos (1ra edición). Tegucigalpa, Honduras: Colección Gestión Educativa.

Manes, J. (2005). Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar

estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Minedu. (2020). Resolución ministerial N°160-2020. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/466108-160-2020-minedu>

Molina, V. (2002). El gestor de cobranza, su perfil, funciones y proceso que debe seguir en tiempos difíciles (3ra edición). D.F, México: Isef Empresa Líder.

Molina, V. (2005). Estrategias de cobranza en épocas de crisis. D.F, México: Ediciones Fiscales ISEF.

Morales, C. & Morales, C. (2014). Crédito y cobranza. D. F, México: Grupo Editorial Patria.

Nava, R. & Marbellís, A. (2009). Análisis financiero, una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Recuperado de: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009)

Ordoñez, M. (2015). Indicadores Financieros como instrumento gerencial para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Machala.

Patricia, Correa (2013). Valoración de empresas en instituciones privadas de educación básica (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia

Revista de la Facultad de Ciencias Contables. Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones.

Rodríguez, M. (2016). Estrategias innovadoras en el servicio de cobranza de la empresa RJ abogados EIRL en la recuperación de clientes morosos (Tesis de maestría). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Van Horne & Wachowicz, J. (2002). Fundamentos de administración financiera (11va edición). México, México: Pearson.